

L'Agence française de développement (AFD) soutient depuis 1990 de nombreuses institutions de microfinance. Association à but non lucratif, FINCA Pérou a su associer des services complémentaires, non financiers, à son activité d'attribution de microcrédits. Dans cet article, Philippe Serres (AFD) et Iris Lanao Flores (FINCA Pérou) analysent l'impact sur la rentabilité de cette diversification des services proposés, après avoir comparé les différents modes de gestion des institutions de microfinance.

# Microfinance et services non financiers : mariage impossible ?

*Les institutions de microfinance (IMF) peuvent développer – en complément de leurs produits classiques – des services non financiers : formation professionnelle, assistance technique, éducation agricole ou sanitaire. L'évaluation comparative de cinq IMF latino-américaines (dont FINCA Pérou) montre que la performance varie en fonction de l'intégration des services non financiers aux activités habituelles, mais que cette diversification est possible et semble même améliorer sensiblement la qualité du portefeuille. Toutefois, le choix du modèle d'intégration ("joint", "parallèle" ou "unifié") et sa mise en œuvre doivent être soigneusement adaptés au contexte.*

**Par Iris Lanao Flores, directrice générale de FINCA Pérou, et Philippe Serres, chargé de mission à l'Agence française de développement**

Comme de nombreux autres instruments de développement, la microfinance provoque des débats sur sa capacité à lutter contre la pauvreté. Selon de nombreux professionnels, la microfinance *per se* doit s'accompagner d'autres actions afin de pouvoir améliorer efficacement les conditions de vie de ses bénéficiaires. Un certain nombre d'institutions de microfinance (IMF) se positionnant résolument aux côtés des plus pauvres ont d'ailleurs promu l'idée de services de microfinance "complets" (Hickson, 1999). Selon cette approche, les IMF doivent fournir à leurs bénéficiaires à la fois des services financiers (crédit, épargne, assurance) et des services non financiers, principalement dans le domaine de l'éducation mais aussi dans le domaine de la santé, de la formation pratique et de l'assistance technique. Ces services visent à renforcer la capacité des emprunteurs à développer des activités génératrices de revenus pérennes. D'autres professionnels ont remis en cause cette approche. Plusieurs arguments ont été avancés, comme le manque de compétence ou l'absence de mandat des IMF concernant la prestation de services non financiers. De tels services peuvent les détourner de leur objet principal – la fourniture de services financiers – et envoyer des messages contradictoires aux clients, en particulier s'ils sont gratuits. Parce qu'ils entraînent des coûts importants qui s'ajoutent à ceux des opérations de microfinance, les services non financiers peuvent aussi affecter la capacité des IMF à atteindre l'autosuffisance financière.

Cependant, certains modèles réussis – dont le Crédito con Educación Rural (CRECER) en Bolivie, le réseau Pro Mujer en Amérique latine, la Foundation for International Community Assistance au Pérou

(FINCA Pérou), Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC Bangladesh) et Action for Social Advancement (ASA) en Inde – montrent que des institutions peuvent être pérennes tout en proposant à la fois des services financiers et non financiers dans des environnements très concurrentiels.

Quel est l'impact véritable des services non financiers sur la performance des IMF, en particulier sur leurs résultats financiers et opérationnels ? Il s'agit de tenter de répondre à cette question en examinant les modèles de prestation de services existants, en procédant à une évaluation comparative des performances des IMF latino-américaines et en tentant d'identifier les facteurs de performance. Il sera utile enfin de présenter brièvement le travail d'un acteur reconnu du secteur, délivrant à la fois des services financiers et non financiers : FINCA Pérou.

## Différents modèles, différents résultats

Il existe trois principaux modèles d'intégration de services non financiers, qui aboutissent à des résultats différents en termes de performance et de gestion. Il s'agit des modèles dits "joint", "parallèle" et "unifié". Dans le modèle "joint", les services sont fournis par deux organisations indépendantes, l'IMF ne fournissant pas directement de services non financiers mais établissant un partenariat avec une autre entité, qui s'en charge. Ce modèle est parfaitement approprié lorsque ces services nécessitent des compétences spécialisées – que l'IMF ne possède pas : services en matière de santé, assistance technique en agriculture, par exemple. Ce modèle permet aussi de déterminer le coût exact des services non financiers et de décider de la meilleure façon de les

<sup>1</sup> [www.freedomfromhunger.org](http://www.freedomfromhunger.org)

<sup>2</sup> Le MIX est un des principaux fournisseurs d'informations professionnelles et de services de données pour l'industrie de la microfinance ([www.themix.org](http://www.themix.org)).

# Microfinance et services non financiers : mariage impossible ?

Par Iris Lanao Flores, directrice générale de FINCA Pérou,  
et Philippe Serres, chargé de mission à l'Agence française de développement

gérer. Cependant, l'IMF n'a que peu de contrôle sur la qualité des services de son partenaire.

Le modèle dit "parallèle" est souvent appliqué aux organisations multiservices (par opposition aux IMF à part entière). Les services financiers et non financiers sont alors proposés par la même organisation dans le cadre de différents programmes et sont gérés par un personnel distinct, spécialisé, qui travaille sous la même enseigne. Par exemple, la Fundacion para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconomicos (FUNDAP) au Guatemala, ou Interactuar en Colombia, disposent de programmes de formation et de micro-crédit solides, fournis par des départements différents à des clients qui ne sont pas nécessairement bénéficiaires des deux services à la fois. Ce modèle permet d'employer du personnel spécialisé et d'avoir un contrôle direct sur chaque programme. Cependant, la gestion séparée des programmes fait peser un fardeau financier et administratif significatif sur l'organisation. De plus, "l'approche complète" n'est pas vraiment mise en œuvre car les services financiers et non financiers sont proposés à des bénéficiaires différents.

Le modèle "unifié" vise, lui, une complémentarité entre les services financiers et non financiers en les inscrivant dans un produit hybride que proposera le même personnel. Dans ce schéma, contrairement aux deux autres modèles, les bénéficiaires de services financiers sont généralement obligés de souscrire aux services non financiers. Ils incluent généralement des activités d'éducation, qui se déroulent au cours de réunions de groupe régulières. Un exemple connu est le modèle "Crédit avec Éducation" développé par Freedom From Hunger<sup>1</sup>. Il utilise une méthodologie de services bancaires au niveau du village (*village banking*) : des groupes de 15 à 25 femmes se réunissent chaque semaine pour recevoir des services financiers auprès d'un agent de crédit, qui délivre alors une session de formation de 10 à 20 minutes sur des sujets tels que la santé, la nutrition, le management d'entreprise et la gestion financière. S'il est bien intégré, ce modèle peut se révéler moins coûteux pour les IMF que les deux autres : outre les frais de gestion (pour le matériel

de formation, la formation des formateurs, etc.), il ne nécessite du temps supplémentaire qu'à la fin de chaque réunion. Cependant, la mesure de ce coût supplémentaire est difficile à établir, car tous les services sont fournis par le même personnel.

## Examiner les données

Le tableau ci-après compare la performance (rapportée par le Microfinance Information Exchange, le MIX<sup>2</sup>) de cinq IMF latino-américaines majeures qui proposent une offre importante de services non financiers, à celle de leurs homologues en Amérique latine et à travers le monde.

Les cinq IMF proposant des services non financiers reportent des ratios de charges opérationnelles variant de 21 à 58 %, mais toujours supérieurs à ceux de leurs pairs en Amérique latine (19,5 %). Les plus grandes IMF proposant des services non financiers (CRECER, Pro Mujer Bolivie, Pro Mujer Pérou) présentent un ratio de charges opérationnelles proche de celui des IMF utilisant une méthodologie de *village banking* (25,4 %). Cependant, les IMF de plus petite taille, FINCA Pérou et Pro Mujer Nicaragua, présentent un ratio de charges opérationnelles supérieur à celui des IMF utilisant la méthodologie de *village banking* (respectivement 48,3 % et 38 %). Étant donné que les IMF utilisant la méthodologie de *village banking* présentent un faible encours de crédit (3,8 millions de dollars), assez comparable à l'encours de crédit de FINCA Pérou (2,7 millions de dollars) et de Pro Mujer Nicaragua (5,1 millions de dollars), il est possible d'affirmer que dans l'ensemble, la structure de coût des IMF fournissant des services non financiers est plus lourde. Certaines études ont tenté d'examiner de plus près le coût des produits non financiers. Freedom From Hunger a réalisé une évaluation intéressante du coût supplémentaire du modèle "Crédit avec Éducation" (Dickey *et alii*, 1999). L'étude indique que ce coût supplémentaire est inférieur à 10 % des coûts totaux de l'IMF – le poids baissant au fur et à mesure que le programme progresse.

Pour couvrir les coûts de prestation de services non financiers, les IMF ont tendance à facturer des taux d'intérêt plus élevés. En effet, les cinq

 **Iris Lanao Flores**  
FINCA Pérou

Iris Lanao Flores est la directrice générale de FINCA Pérou. Elle est investie par ailleurs dans de nombreux réseaux nationaux et internationaux et intervient régulièrement sur la pratique et les problématiques propres à la méthodologie du *village banking*. Iris Lanao Flores est titulaire, entre autres, d'un Master en Développement latino-américain délivré par l'Université de Stanford et d'un Master en Recherche opérationnelle de la London School of Economics.

 **Philippe Serres**  
Agence française de développement

Philippe Serres travaille depuis 2008 comme chef de projet sur le secteur de la microfinance à l'AFD. Après une courte expérience dans l'ONG britannique ActionAid, il a travaillé pendant deux ans à la délégation de la Commission européenne au Pérou. Il a ensuite pris la responsabilité du réseau de Planet Rating pendant six ans où il a eu l'occasion de réaliser plus de 50 notations d'IMF à travers le monde. Philippe Serres est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un Master en Économie du Développement de la London School of Economics.

# Microfinance et services non financiers : mariage impossible ?

Par Iris Lanao Flores, directrice générale de FINCA Pérou,  
et Philippe Serres, chargé de mission à l'Agence française de développement

IMF proposant des services non financiers affichent des rendements plus élevés (qui reflètent des taux d'intérêt réels plus élevés) que celui de leurs homologues. En conséquence, elles enregistrent des ratios de rentabilité élevés, le rendement des actifs variant de 6 à 16 %, tandis que celui de leurs pairs ne dépasse pas 2 %. Une rentabilité si élevée peut signifier que ces IMF souhaitent s'autofinancer, car il leur est particulièrement difficile, au moins au début, de négocier des prêts auprès des banques commerciales locales. Elles débutent leurs opérations en tant qu'ONG recevant des subventions, et l'évolution vers une structure alimentée par des fonds commerciaux est souvent problématique. Dans tous les cas, une rentabilité si importante pose la question du bon équilibre entre qualité des services non financiers offerts et niveaux des taux d'intérêt facturés. Les clients sont-ils vraiment prêts à payer davantage pour des services non financiers ? Peuvent-ils les refuser et payer moins ?

Les IMF proposant des services non financiers disposent clairement d'une meilleure qualité du portefeuille que leurs pairs. À l'exception notable de Pro Mujer Nicaragua – qui a souffert de la crise du secteur de la microfinance au Nicaragua en 2008 – toutes les IMF proposant des services non financiers présentent une qualité du portefeuille excellente, avec un portefeuille à risque à 30 jours (PAR 30) inférieur à 1 %. À titre de comparaison, leurs homologues présentent tous des PAR 30 supérieurs à 2 %.

## Ce qui sous-tend la bonne performance financière et opérationnelle

L'analyse des performances des différentes IMF semble montrer que la pérennité d'une structure et la prestation de services non financiers ne sont pas incompatibles : ces derniers peuvent générer des charges opérationnelles plus importantes, mais elles sont compensées par des rendements du portefeuille plus élevés. Le coût des services non financiers dépendra essentiellement de la façon dont ils sont intégrés aux services financiers habituels de l'institution. Dans ce sens, le modèle "unifié" semble plus économique. Pour les IMF qui mettent en place ce type de programme, les coûts initiaux de formation du personnel, d'assistance technique et de préparation des séances de formation, seront beaucoup plus élevés que ceux des institutions dans lesquelles les services non financiers font déjà partie intégrante de la structure opérationnelle. Le cas du CRECER, l'un des plus anciens programmes "Crédit avec Éducation", est emblématique : il présente des charges opérationnelles

croissantes et un budget éducation ne représentant que 7 % de la totalité de ses coûts. Certains facteurs relatifs à la qualité du portefeuille expliquent pourquoi les IMF proposant des services non financiers présentent de bons résultats :

- le suivi du portefeuille est de très bonne qualité, basé sur des réunions hebdomadaires avec les agents de crédit – au cours desquelles les services financiers et non financiers sont proposés ;
  - l'admissibilité aux services de crédit est basée sur une sélection opérée par des membres de la communauté. La pression des pairs est exercée tout au long du cycle du crédit pour sécuriser les remboursements. Dans certains cas, les emprunteurs défaillants peuvent être exclus ;
  - les différents programmes de formation (santé, business, financiers, etc.) améliorent les conditions de vie des clients, leur capacité à rembourser les prêts. Leur accès à d'autres services financiers s'en trouve donc amélioré ;
  - les services non financiers peuvent entraîner une plus grande loyauté des clients.
- Dans l'ensemble, il semble donc que la mise en œuvre des services non financiers – parallèlement aux services classiques – est possible et peut même entraîner une pérennisation et une amélioration de la qualité du portefeuille, tout en remplissant l'objectif premier de lutte contre la pauvreté. Le choix du modèle adéquat de prestation, l'intégration de ce modèle de la façon la plus économique dans les produits financiers, l'ajustement des prix et la formation du personnel constituent des conditions préalables à la réussite d'un schéma "complet". Toutes les IMF ne s'intéressent pas nécessairement au développement de produits non financiers. Mais celles qui choisissent cette approche ont une raison légitime de le faire, tant qu'elles respectent certaines règles de mise en œuvre élémentaires. ●

## REFERENCES

- Dickey, J.E., Dunford, C., Vor der Bruegge, E., 1999. Cost of Education in the Freedom from Hunger Version of Credit with Education Implementation, Freedom from Hunger, Research Paper 6.
- Hickson, R., 1999. Reaching extreme poverty: financial services for the very poor, Working Paper, Office for Development Studies, UN Development Programme.
- MIX, 2008. Latin America Microfinance Analysis and Benchmarking Report, Microfinance Information Exchange, 2008.

## Évaluation comparative des IMF latino-américaines fournissant des services non financiers

Institutions	CRECER Bolivie 2008*	Pro Mujer Bolivie 2008*	Pro Mujer Nicaragua 2008*	Pro Mujer Pérou 2008*	FINCA Pérou 2008*	Amérique latine 2007**	Village Banking 2007***	Toutes les IMF 2007***
Produits financiers	Village Banking	Village Banking	Village Banking	Village Banking	Village Banking, prêt de groupe	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Produits non financiers	Formation professionnelle, formations dans le domaine de la santé et du développement personnel	Assistance et formation sanitaire, formation au développement d'une entreprise	Assistance et formation sanitaire, formation au développement d'une entreprise	Assistance et formation sanitaire, formation au développement d'une entreprise	Formation au développement d'une entreprise	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Encours de crédit (USD)	37 143 879	27 812 930	5 109 398	12 964 008	2 745 594	6 638 122	3 861 404	6 897 451
Nombre d'emprunteurs	100 387	87 626	26 365	49 308	12 276	11 682	17 694	11 041
Encours moyen par emprunteur (USD)	370	317	194	263	224	743	186	520
Rendement du portefeuille	38,6 %	37,2 %	47,5 %	51 %	66,5 %	31,7 %	32,9 %	29,9 %
Ratio de charges opérationnelles (charges d'exploitation / encours de crédit)	21,5 %	22,5 %	38,0 %	25,8 %	48,3 %	19,5 %	25,4 %	19,2 %
Productivité des agents de crédit (emprunteurs actifs/agent de crédit)	480	440	463	394	261	230	277	209
Portefeuille à risque > 30 jours	0,6 %	0,8 %	5,8 %	0,0 %	0,6 %	3,2 %	2,2 %	2,7 %
Rendement des actifs	9,0 %	7,4 %	6,2 %	16,4 %	9,3 %	1,7 %	0,8 %	0,6 %

\* www.mixmarket.org, \*\* MIX (2008), \*\*\* 2007 Annual MFI Benchmarks, www.themix.org

### Le cas de FINCA Pérou

FINCA Pérou sert 12 276 clients avec un portefeuille de crédit de 2,7 millions de dollars. Particulièrement active dans les régions les moins développées du pays, il s'agit d'une IMF de petite taille mais très réputée localement, fortement engagée au service des populations pauvres.

Depuis sa création en 1993, FINCA Pérou a promu une gamme de services sociaux parallèlement aux crédits, pour s'adapter à chaque type de clients. FINCA Pérou a été la pionnière sur la méthodologie de *village banking*, sur l'éducation des femmes et sur la promotion de la mobilisation de l'épargne. Les services non financiers proposés incluent des services de développement personnel, de formation en gestion d'entreprise, d'éducation financière, sociale et sanitaire.

L'éducation constitue l'élément clé des services non financiers de FINCA Pérou, et vise à transformer les clients en acteurs de leur propre développement. Les sessions de formation vont de l'explication des caractéristiques du produit de

prêt aux moyens de renforcer les petites entreprises. Les services non financiers renforcent la loyauté des clients. En bonne santé et éduqués, ils sont plus enclins à rembourser leurs prêts, même si les taux d'intérêt sont plus élevés. En décembre 2008, le taux de rétention (pourcentage de clients conservés sur une période donnée) de FINCA Pérou s'élevait à 72,6 % tandis que son PAR 30 a toujours été inférieur à 1 %.

En raison de la diversité sociale, géographique et professionnelle de ses clients, FINCA Pérou a conclu des partenariats pour développer des solutions personnalisées en vue de s'adapter aux conditions financières et sociales. Cela permet d'éviter les coûts en temps et en argent associés au développement d'une expertise interne spécifique. La création d'alliances lui a permis de bénéficier des connaissances et de l'expérience d'autres organisations. Par exemple, FINCA Pérou coopère avec des organisations publiques et privées sur des programmes de formation mis en œuvre par des professionnels des soins

de santé, tandis que les agents de crédit sont chargés de sensibiliser leurs clients à des mesures de santé préventive. De même, avec des partenaires spécialisés dans l'agriculture, FINCA Pérou a pu fournir des services financiers et non financiers aux petits exploitants agricoles qui avaient des besoins de fonds de roulement et d'assistance technique. Des partenariats avec des instituts de recherche ont également permis la réalisation d'études d'impact sur les produits non financiers, études qui sont difficiles et coûteuses à réaliser pour FINCA Pérou.

Les IMF proposant des services non financiers peuvent aussi tirer parti de leur proximité aux clients en organisant des réunions de groupe dans le but de renforcer les liens communautaires et de développer l'estime de soi des emprunteurs vulnérables. À ce titre, FINCA Pérou contribue à renforcer les communautés locales, et leur donne les moyens d'établir des liens avec d'autres communautés, sans assistance extérieure.